



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO:  
GRUPO CORREOS**

**STRATEGIC ANALYSIS:  
GRUPO CORREOS**

AUTOR: CÉSAR MANTECÓN ORTIZ

DIRECTOR: JOSE MARÍA DIAZ RUBIN

FECHA: 23/09/2020



## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2. GRUPO CORREOS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. HISTORIA DEL GRUPO CORREOS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. EL GRUPO CORREOS EN LA ACTUALIDAD .....</b>	<b>7</b>
<b>3. ANÁLISIS PRIMARIO .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES.....</b>	<b>9</b>
<b>4. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.1. El campo de actividad.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.2. Las Unidades Estratégicas de Negocio (UENs).....</b>	<b>12</b>
<b>4.2. PERFIL ESTRATÉGICO DEL GRUPO CORREOS.....</b>	<b>12</b>
<b>4.3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR .....</b>	<b>15</b>
<b>5. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>18</b>
<b>5.1. ENTORNO GENERAL .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2. ENTORNO ESPECÍFICO.....</b>	<b>21</b>
<b>6. ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>23</b>
<b>7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: MATRIZ BCG .....</b>	<b>25</b>
<b>8. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>28</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

4.1.1. Modelo de Abell .....	11
4.2. Perfil estratégico interno del Grupo Correos y MRW .....	12
4.3. Cadena de valor.....	15
5.1.1. Análisis Pestel.....	18
5.1.2. Porcentaje del PIB invertido en I+D .....	19
5.1.3. Presión fiscal en los países de la UE en 2018 (% del PIB).....	20
5.2. Diagrama “Las cinco fuerzas de Porter” .....	21
7. Matriz BCG del Grupo Correos .....	25

## **RESUMEN**

El correo postal ha pasado de ser un servicio indispensable durante siglos a un producto obsoleto con la llegada de las nuevas tecnologías. Correos, la mayor empresa de correo postal de España, se enfrentaba a una situación complicada. En este contexto, con este Trabajo de Fin de Grado se trata de estudiar las decisiones tomadas por la empresa y el resultado de estas al cabo de unos años. Para ello se estudiará desde diferentes ángulos y con diferentes herramientas las circunstancias que rodeaban a la empresa, los cambios en el modelo de negocio del grupo y sus resultados.

## **ABSTRACT**

Postal mail has gone from being an indispensable service for centuries to an obsolete product with the arrival of new technologies. Correos, the largest postal mail company in Spain, was facing a difficult situation. In this context, this Final Degree Project tries to study the decisions made by the company and the result of these after a few years. For this, the circumstances surrounding the company, the changes in the group's business model and its results will be studied from different angles and with different tools.

## 1. INTRODUCCIÓN

“Renovarse o morir” Reza el refranero español, proveniente de una cita de uno de los autores más célebres de España, Miguel de Unamuno. El cual clamó que el progreso consiste en renovarse. Hay quien lo usa o lo entiende como una exageración, pero no fue así en la dirección del Grupo Correos, la mayor empresa pública española.

El correo tradicional se ha convertido ya en anecdótico, limitándose su uso para las notificaciones del Estado o comunicaciones de bancos o proveedores. Por lo que desde la directiva de Correos se vieron frente al precipicio: su modelo de negocio ya no funcionaba.

Decidieron entonces no darse por vencidos y buscaron una vía alternativa para que la empresa siguiese siendo fructífera. La respuesta que encontraron fue lógica, interesante y realista. Una línea de negocio que crecía sin cesar gracias al empuje del comercio electrónico y de grandes empresas como Amazon, Alibaba o AliExpress. La paquetería. Todas las piezas parecían encajar: una infraestructura a nivel nacional envidiable, experiencia en un sector similar, empleado que con la formación adecuada podrían encajar en el perfil deseado y, sobre todo, potenciales clientes en cada casa. Sin embargo, la transición no fue tan sencilla como cabría imaginar. El proyecto parecía atascado. ¿Había sido un error? ¿Qué les faltaba?

En el año 2016 el Grupo Correos anunció que buscaba una empresa que les ayudara con lo que ellos habían detectado como el problema: pese a tener todo listo el público seguía viéndolos como una empresa antigua dedicada al reparto de cartas. Necesitaba que los cambios internos que se habían producido se hiciesen públicos. Para ello llevó acabo un polémico rebranding (entiéndase por rebranding de ahora en adelante el cambio de imagen mediante la creación o modificación de logos, símbolos, diseños, etc.) con el fin de desarrollar una nueva imagen en la mente de los inversores, clientes, etc.) y una modernización a todos los niveles. Fue aquella polémica la que me llevo a descubrir el caso del Grupo Correos. Al comenzar a investigar me sorprendió descubrir como muchas de las cosas que me encontraba estudiando en la universidad estaban siendo aplicadas en el proyecto, desde técnicas de marketing hasta la preparación de un plan estratégico. Esto llamó mucho mi atención, puesto que siempre había tenido la sensación de que aquellas cosas que estudiaba en la universidad eran más teóricas que aplicables en la práctica. Sin embargo, este caso me generó un interés no solo en la propia situación de la empresa sino en las asignaturas que tenían relación. Así cuando llegó el momento de escoger una línea temática para el trabajo de final de grado tuve claro que lo que quería tratar era el plan estratégico del Grupo Correos ya que, sin duda, era lo que más me había incentivado a involucrarme con mis estudios.

El objetivo de este trabajo es analizar los motivos que llevaron a la empresa a crear una nueva línea de negocio y los problemas que se encontraron durante el proceso.

## **2. GRUPO CORREOS**

Comenzaré dando un poco de contexto en torno al grupo empresarial, su historia y su estado actual.

### **2.1. HISTORIA DEL GRUPO CORREOS**

El correo postal ha sido fundamental en España desde hace más de cinco siglos, cuando comenzó a tomar forma. No fue hasta 1716 cuando Felipe V de España lo convierte en un servicio público y comienza a organizarse mediante leyes y ordenanzas para convertirlo en un servicio más similar a lo que conocemos en la actualidad.

Sin embargo, no fue hasta el siglo XIX que el servicio y la empresa adquirieron una importancia irremplazable. El número de carteros se había multiplicado por los poblados españoles y su uso había crecido exponencialmente.

Durante el siglo XX se focalizó en mejorar su infraestructura y planteó nuevas líneas de negocio como los servicios financieros. Hacia finales de siglo el grupo sufrió varios cambios en su concepción dentro del estado hasta finalmente ser considerada una Sociedad Anónima Estatal.

En los años más recientes el Grupo Correos ha visto disminuir notoriamente el uso del correo postal por lo que ha tratado de diversificar sus productos y rejuvenecer su marca con diferentes campañas de marketing y un reciente rebranding.

### **2.2. EL GRUPO CORREOS EN LA ACTUALIDAD**

El Grupo Correos, perteneciente al Grupo SEPI, está formado por cuatro empresas: Correos, Correos Express, Nexea y Correos Telecom. Siendo Correos la empresa matriz y el resto filiales de la misma. Juntas abarcan desde el sector de la comunicación física y digital hasta la paquetería.

#### **Correos:**

Se trata de una de las empresas más importantes a nivel nacional debido a su infraestructura, su personal y por su disposición a lo largo de todo el territorio nacional. Lidera el sector del servicio postal debido a que es la empresa encargada por ley de prestar dicho servicio. Además, es una de las empresas a la cabeza del sector de la paquetería.

#### **Correos Express:**

En la línea con el trabajo de la empresa matriz, Correos Express se concentra en la paquetería urgente. Destaca su eficacia en los tiempos de entrega, su seguridad y la calidad de la gestión. Como paso importante en el proceso de internacionalización del grupo Correos Express se ha extendido al país vecino, Portugal, mediante otra filial bajo el nombre Correos Express Portugal.

#### **Nexea:**

Empresa dedicada a la gestión integral de las comunicaciones entre empresas y clientes. Con el propósito de ayudar a sus clientes a conseguir la excelencia en sus comunicaciones Nexea ofrece numerosas soluciones multicanal para adecuarse a cualquier necesidad.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO: GRUPO CORREOS

### Correos Telecom:

En principio se dedica a gestionar las redes de telecomunicaciones del resto de empresas que forman el Grupo Correos y además ofrece a otros clientes los excesos de capacidad de sus infraestructuras. Gracias a su constante innovación y capacidad de flexibilidad Correos Telecom no solo provee de servicios de conectividad de alta capacidad, sino que apoya la mejora de procesos y desarrollos del resto de empresas del grupo.



### 3. ANÁLISIS PRIMARIO

El análisis primario permitirá entender la mentalidad que tiene la empresa de cara a su futuro y los valores y objetivos que regirán sus decisiones.

#### 3.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

El Grupo Correos describe recurrentemente en su página web y sus informes anuales su misión como ser un servicio público de todos y para todos. Basando su trabajo en la eficiencia, calidad y sostenibilidad para conseguir ser el proveedor más destacado tanto de comunicaciones físicas y digitales como de paquetería. Se trata de una misión muy amplia según la definición de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo, pero parece ser correcta porque en una empresa con productos tan diversificados como el correo postal o las telecomunicaciones se necesita una misión que englobe a todos esos productos y sea una guía común para todos ellos.

En cuanto a la visión, también descrita en los sitios ya mencionados, pretende ser líder en los servicios que ofrece a nivel nacional manteniendo siempre unos valores característicos de la empresa como lo son la seguridad, respeto al medio ambiente, la cercanía, la innovación y sobre todo la confianza. Todo ello con una clara vocación al cliente. Se trata de una visión amplia sobre el horizonte que sea deseada para la empresa, cumpliendo así todos los requisitos que Bengt Karlof describía sobre la visión estratégica en su libro Práctica de la Estrategia.

Respecto a los objetivos que se marca la empresa se pueden definir en los siguientes puntos según su plan estratégico para los próximos tres años (2020-2023):

##### **Potenciar el servicio público:**

Aumentar los servicios públicos que se ofrecen a la ciudadanía de modo que aumenten los ingresos de la compañía. Con ese fin se realizará un estudio del resto de operadores internacionales en busca de servicios que ofrezcan en el extranjero y todavía no hayan llegado a España.

##### **Internacionalización:**

Un paso importante que ya ha comenzado con la expansión a países del sudeste asiático y, por supuesto, a nuestro vecino geográfico Portugal. Se tratará de localizar mercados de paquetería con posibilidades de crecer.

##### **Redefinir el modelo logístico:**

Uno de los objetivos con más importancia ya que los servicios postales y la paquetería requieren logísticas diferentes y la empresa, como ya sea mencionado anteriormente, cada vez está rebajando la importancia del correo postal a cambio de una creciente importancia de la paquetería.

##### **Flota eficiente:**

En línea con uno de los valores que más importancia ha ganado recientemente dentro de la empresa, el respeto al medio ambiente, Correos implementará una flota eficiente para sus vehículos, alrededor de 14.000.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO: GRUPO CORREOS

### **Aumentar la eficiencia:**

Analizar e idear planes que permitan encontrar e implementar mejoras en la eficiencia de la empresa.

### **Diversificar:**

Entre otros servicios se pretende implementar más servicios financieros, de energía, de telecomunicaciones, etc. en las oficinas postales a lo largo del país. Con el fin no solo de generar más ingresos sino de acercar la Administración a los ciudadanos.

### **Estabilización del empleo y mejora de la capacitación de las personas.**

## 4. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis estratégico lo primero que ha de tenerse en cuenta es el análisis interno, es decir, conocer la identidad de la empresa y su perfil estratégico respecto a sus competidores.

### 4.1. LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA

Para descubrir la identidad de la empresa empezaremos por investigar el campo de actividad utilizando una herramienta muy útil como el modelo de Abell y después repasar las unidades estratégicas de negocio.

#### 4.1.1. El campo de actividad

El modelo de Abell es la mejor herramienta que nos permite conocer y visualizar el campo de actividad. Dicho modelo nos habla de tres dimensiones: las funciones que se cubren, los clientes a los que sirve y las tecnologías empleadas para realizarlo.

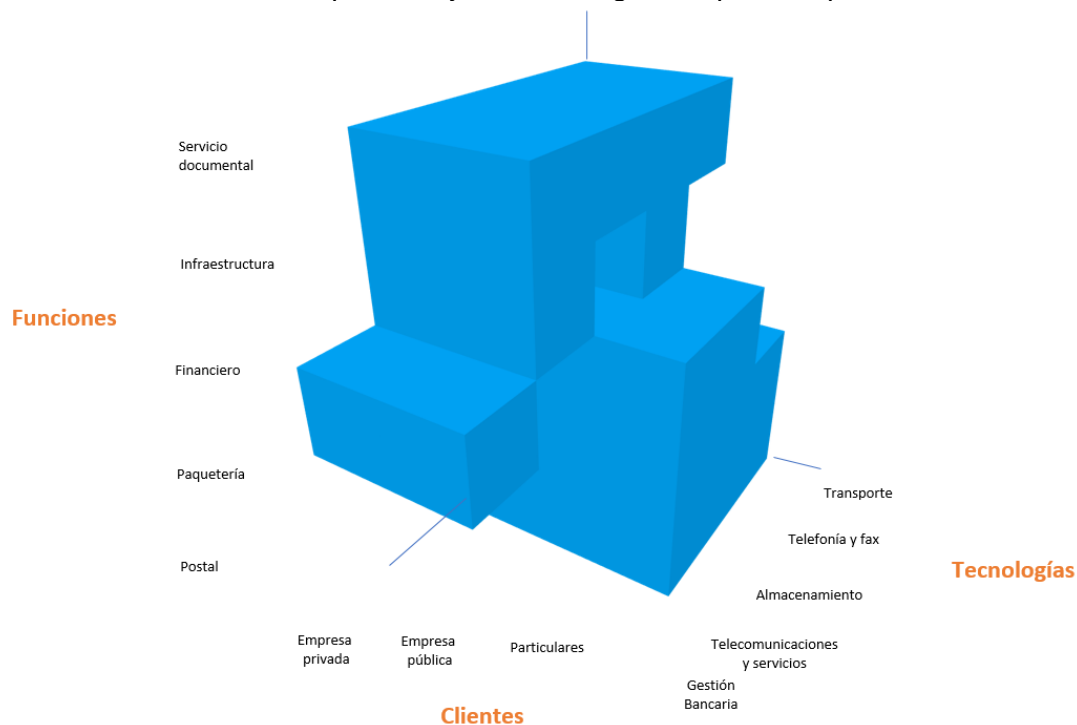


Figura 4.1.1. Modelo de Abell: Grupo Correos. Fuente: elaboración propia.

En el gráfico anterior se observa las diferentes funciones, clientes y tecnologías relacionadas con el Grupo Correos, así como su relación entre ellas. Por ejemplo, la sección de clientes se divide en tres: empresas, particulares y empresas públicas. Para el epígrafe de empresas se cumplen todas las funciones, por el contrario, para los particulares las funciones de infraestructura (relacionadas con intranet y otros servicios de telecomunicaciones) y servicio documental no están disponibles.

Cabe destacar como en línea con la visión de la empresa de ser líder en el sector postal y paquetería, ofrece esos servicios a todos los clientes posibles. Además, utiliza los servicios adicionales que ofrecen sus filiales como el servicio documental o de infraestructuras para potenciar a la empresa matriz, Correos. Siendo empresas del grupo, como Correos o Correos Express, clientes de otras empresas del grupo, como Nexea.

## 4.1.2. Las Unidades Estratégicas de Negocio (UENs)

Por concepto, las unidades estratégicas de negocio son el conjunto de actividades realizadas por parte de la compañía con una estrategia común y diferenciada al resto de las actividades de la empresa. Como empresa es vital conocer cada una de las unidades estratégicas de negocio para poder adecuar su estrategia a cada una de ellas.

Tras estudiar las actividades que el Grupo Correos lleva a cabo se diferencian las siguientes unidades estratégicas de negocio:

- Comunicación postal y telegráfica.
- Paquetería.
- Almacenamiento.
- Servicios bancarios.
- Filatelia.
- Servicios de documentación.
- Servicios de telecomunicaciones.
- Correosmarket, tienda online.

Pese a la caída de un 12.4% del negocio postal durante 2019, sigue siendo el eje clave de la compañía. Sin embargo, desde la compañía preocupa la tendencia descendente de este sector debido a la digitalización que cada vez más nos rodea. Por contra, la paquetería ha aumentado un 17% gracias al crecimiento del comercio electrónica. Y, aunque el grupo trata de aumentar el número de servicios que ofrece en aspectos bancarios o de almacenamiento, la paquetería se postula como la mejor alternativa por la que apostar en los años venideros.

## 4.2. PERFIL ESTRATÉGICO DEL GRUPO CORREOS

Durante este epígrafe y con el fin de obtener una imagen más ajustada a la realidad del Grupo Correos lo ideal sería hacer una comparativa del perfil estratégico entre la empresa y su competidor más directo. Por desgracia, durante el año 2018 Unipost, el único competidor real del sector postal, cerró definitivamente. Por lo cual, Correos se encuentra en una posición hegemónica ya que acapara un 95% de la cifra total de negocios. Debido a esto a continuación se analizará el perfil estratégico del Grupo Correos en comparativa a MRW, empresa de su competencia en el sector de la paquetería

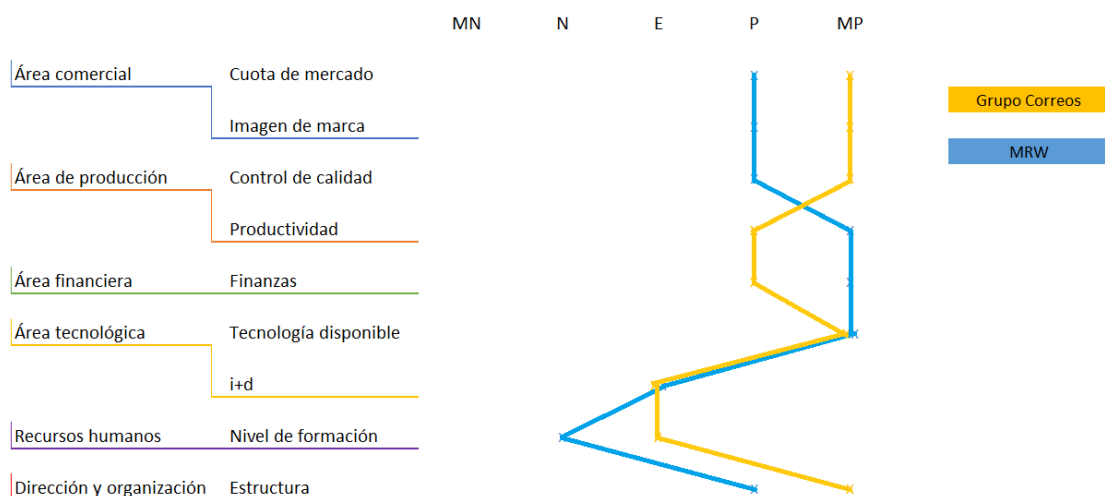


Figura 4.2. Perfil estratégico interno del Grupo Correos y MRW. Elaboración propia.

Área comercial:

Respecto a la cuota de mercado no podría ser más positivo, con alrededor del 95% de la cifra total de negocios del sector postal Correos no solo lidera, sino que monopoliza el sector. En cuanto a la imagen de marca, se trata de una empresa que ha llegado a todas las localidades a lo largo del país, con una historia tras de sí de más de 300 años. Y no solo es conocida por los clientes, además la tienen en alta estima debido en parte a lo ya mencionado, su historia. Además, por si fuera poco, en los últimos años el Grupo Correos ha impulsado su marca con una importante campaña de marketing con el afán de rejuvenecerla y llegar al público más joven. Por otro lado, en el sector de la paquetería también lidera el envío de paquetes, sobre todo en el comercio online.

MRW es la empresa que sigue la estela del Grupo Correos en el sector de la paquetería, pero aún así la empresa pública dispone de margen respecto a la empresa privada. Algo semejante ocurre con la imagen de marca. Sin tener en cuenta a Correos son MRW y Seur las empresas con mayor fama dentro del sector de la paquetería. Sin embargo, el Grupo Correos gracias a su antigüedad y la fama que trae consigo desde el sector postal la postula por delante.

Área de producción:

Correos presume de contar varios certificados de calidad (ISO 9001, 27001, 14001...) que avalan la excelencia de su trabajo. En este aspecto MRW solo presume del certificado de calidad ISO 9001 y 14001. En cuanto a la productividad desde la propia Correos destacan la mejoría que han llevado a cabo en los últimos años mejorando y optimizando las labores que les competen, pero aún queda como uno de sus objetivos seguir progresando en este aspecto. En este ámbito MRW sí que tiene un mejor estado, puesto que con considerablemente menos recursos consiguen unos servicios competitivos y unos resultados económicos muy positivos.

Área financiera:

Recientemente las cifras del Grupo Correos han sufrido una mejoría considerable. Tras varios años con pérdidas en 2019 se alzó con unos beneficios de 14.8 millones de euros. Pese a que el sector postal sigue en declive la rápida adaptación al sector de la paquetería y el incremento de este gracias al comercio online han hecho que los resultados del 2019 fuesen satisfactorios.

De nuevo, MRW se coloca a la cabeza en este epígrafe ya que hace gala de unos resultados positivos y con una tendencia ascendente en sus cuentas anuales.

Área tecnológica:

Otro de los aspectos que en los últimos años el Grupo Correos ha tratado de reforzar es la tecnología. No muchos años atrás cuando Unipost estaba luchando por hacerse con hueco en el sector postal apostó por diferenciarse de Correos ofreciendo un mejor producto, para ello utilizaron la tecnología. Ofrecían seguimiento en la aplicación, PDAs para la firma, etc. Sin embargo, en los últimos años la compañía líder del sector postal también ha incorporado toda clase de adelantos tecnológicos y ha apostado además por una tecnología ecológica en aspectos como los vehículos. Todas estas mejoras han sido incorporadas también al sector de la paquetería donde MRW dispone de unas tecnologías similares y presume de que su sede es uno de los edificios más sostenibles del país.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO: GRUPO CORREOS

Por otro parte, la apuesta de i+d de la compañía deja más dudas. Pese a confirmar en su informe anual que ha invertido en ello no se menciona la cifra. Además, cabe destacar que el grupo correos no suele apostar por innovar, sino que acostumbra a incorporar tecnologías que ve que funcionan positivamente en el mercado. Misma política es la que aplica MRW, prefieren que otras empresas corran los riesgos de innovar con productos o servicios nuevos para después imitar sus éxitos.

### Recursos humanos:

Las personas son sin duda alguna el recurso fundamental de la compañía. Desde Correos son conscientes de ello y fomentan los cursos para sus empleados. Sin embargo, la variedad de estos y sus limitaciones son una asignatura pendiente. Sin embargo, MRW ni si quiera presume de la formación que imparte a sus empleados sino de otros aspectos como el apoyo a la familia, la flexibilidad laboral o el apoyo profesional.

### Dirección y organización:

Al tratarse de una compañía pública su junta general es determinada por el SEPI, propietaria de la empresa. El presidente por otro lado es escogido por el consejo de administraciones, formado por miembros escogidos por su valía. Lo realmente destacable es la inclusión en estos procesos de todos los empleados, tratando de obtener siempre información de ellos ya que según ellos mismos apuntan tienen el mejor conocimiento sobre el negocio y el sector.

Por su parte, MRW ha sufrido cambios en su dirección durante la última década puesto que la familia Corrales se convirtió en la accionista mayoritaria en el año 2017 y cinco años antes había alcanzado la presidencia de la empresa. Pero todos estos movimientos han traído ciertas turbulencias en la estructura de la empresa, varios directivos cercanos al anterior presidente, Francisco Martín Frías, han sido despedidos por la nueva dirección. En los últimos años las aguas parecen haberse calmado y así han conseguido cierta estabilidad.

### 4.3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

A la hora de hacer un análisis de la cadena de valor nos guiaremos por el siguiente gráfico (fig. 3). Se observan dos categorías diferenciadas: actividades de apoyo y actividades primarias. A su vez se divide cada una de ellas en las partes que lo forman, de este modo tras descomponer la empresa y analizar cada parte por separado podemos determinar cuáles suponen una ventaja competitiva.



Figura 4.3. Cadena de valor.

#### Actividades de Apoyo.

##### Infraestructura de la empresa.

A nivel físico el Grupo Correos sin duda tiene una de las infraestructuras nacionales. Con más de 8.500 puntos de atención a lo largo del país, cuenta además con más de 5.000 dispositivos de entrega automática (Citypaq) y casi 15.000 vehículos. Además, para el reparto en ciudad cuenta con 1.739 unidades de reparto. Para la gestión de los envíos cuenta con 18 centros de tratamiento automatizado. De esta forma puede satisfacer cualquier servicio de paquetería o postal en toda España.

Respecto a la infraestructura de telecomunicaciones, el propio grupo tiene una filial, Correos Telecom, que les facilita a todas las empresas pertenecientes al Grupo Correos la infraestructura tecnológica más moderna del mercado.

##### Gestión de recursos humanos.

En cualquier empresa la gestión de recursos humanos es de gran importancia. En el caso de Correos es vital, con más de 52.000 empleados estos son quienes interactúan directamente con el cliente y se encargan de casi todo el proceso de reparto. De este modo son el motor del trabajo que se realiza en la empresa y además son su máximo representante ante los clientes.

Para que los empleados no solo estén satisfechos, sino que cada vez estén mejor formados Correos sigue las siguientes directrices: formación en diferentes ámbitos (labores propias del empleo, en prevención de riesgos laborales, medioambiental, transmitiendo los valores de la empresa, etc.). Para dichas formaciones y con tal de facilitar la situación a los empleados la instrucción puede ser presencial o a distancia. Por último, el Grupo Correos está muy comprometido con facilitar la conciliación familiar facilitando jornadas a tiempo parcial o el teletrabajo para quien sea posible.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO: GRUPO CORREOS

### Desarrollo tecnológico.

La tecnología avanza inexorable y si no tratas de seguir su estela quedas obsoleto. Es una amenaza real para cualquier empresa. En Correos, conscientes de ello, han tratado de modernizarse en la última década. Lo han hecho desde diferentes ámbitos:

**El transporte:** Centrándose en una transición ecológica están renovándolo paulatinamente toda la flota.

**Servicios digitales:** Desde la incorporación de los códigos QR, aplicación móvil, tienda online, seguimiento online, etc. Hasta diseño de concursos donde terceros pueden participar aportando ideas nuevas. Además, para el diseño y desarrollo de todas las tecnologías que el grupo decide implementar dispone de CorreosLabs, un lugar donde tanto emprendedores internos como externos pueden poner a prueba o sugerir las ideas que crean que pueden aportar valor a la empresa.

**Paquetería:** Al igual que con el transporte y en línea con la preocupación medioambiental Correos está intentando que el cien por cien de su paquetería use cartón reciclado.

### Aprovisionamiento.

El aprovisionamiento es quizás la actividad de apoyo con menos información y cambios recientes. En el informe anual de Correos del año 2018 se menciona que se ha mejorado la eficiencia en los gastos de aprovisionamiento, también se comenta una mejoría en los precios de compra de los sellos.

## Actividades primarias.

### Logística interna y externa.

La logística es un punto fundamental en una empresa como Correos. El buen, rápido y eficiente proceso que permite el reparto tanto de cartas como paquetes es diferencial a la hora de luchar con un competidor. Para ello el Grupo Correos cuenta con una larga experiencia en el sector, una infraestructura al servicio de un funcionamiento cuidadosamente planeado y perfeccionado a lo largo de los años. Esto permite que los tiempos de recepción y entrega sean minimizados y el cliente obtenga un servicio satisfactorio.

### Operaciones.

El Grupo Correos ofrece desde servicio postal, mensajería, paquetería, almacenamiento, servicios bancarios, servicios de telecomunicaciones, filatelia o servicio documental. Siendo el servicio postal y de paquetería la principal fuente de ingresos y el eje sobre el que se apoyan el resto de las actividades.

### Marketing y ventas.

Uno de los grandes proyectos en los que se ha visto sumergido Correos los últimos años fue el rebranding y la campaña de marketing para rejuvenecer la marca. Comenzando por cambios visuales en su logo, hasta cambiando los diseños de sus oficinas. Rediseñando su página web y sus aplicaciones móviles y hasta modificando protocolos del trato online. A todo esto, hay que sumarle la campaña de marketing que lo siguió en redes sociales, televisión, radio, cines, etc. Una campaña muy ambiciosa que trataba de mandar varios mensajes: primero, Correos es una marca para todos los públicos, no solo para aquellos que usan el correo postal.

Segundo, Correos detectó el problema de que pese a que la empresa había evolucionado hacía la paquetería con gran eficacia el público general no lo percibía así por lo que era necesario transmitirlo de alguna forma.



Tercero, muchas empresas con comercio online tampoco eran consciente de que Correos les podría ofrecer esos servicios de paquetería así que parte de la campaña fue enfocada a ellos.

Tras unos años los resultados parecen comenzar a ser positivos. Por ejemplo, el Grupo Correos es líder en reparto de paquetería y grandes empresas como Amazon han decidido colaborar con ellos para el reparto de sus paquetes. Aun así, la campaña de marketing sigue vigente hoy en día y todavía podemos encontrar anuncios relacionados con el rebranding y sobre todo orientados al comercio online.

#### **Servicios.**

Desde Correos se ofrecen diversos servicios para los clientes como puede ser el seguimiento de algún paquete en reparto, el seguro en caso de que haya algún desperfecto, el servicio postventa que se encarga de administrar cualquier incidencia que haya habido durante el reparto.

#### **Eslabones.**

Podemos encontrar diferentes eslabones durante la cadena de valor del Grupo Correos. Por ejemplo, la gran infraestructura, la amplia red de oficinas y el numeroso personal permite llegar a prácticamente todos los rincones de España de forma rápida y eficaz, por lo cual reduce considerablemente las incidencias y se reduce así los costes de servicios. Además, la amplia red de oficinas ya mencionada, el numeroso personal y el eficiente servicio que ofrece la empresa repercute en la fama de la empresa por lo cual también permite reducir gastos en marketing. Ambos casos son ejemplos de eslabones horizontales. Por otro lado, tenemos los eslabones verticales, como, por ejemplo: la inmediatez de las entregas de los pedidos del cliente Amazon. Dichos pedidos llegan a los almacenes del Grupo Correos y al tener que ser entregados en menos de un día normalmente salen el mismo día que se reciben por lo que se reduce mucho el coste de almacenamiento. También sería otro ejemplo de eslabón vertical respecto a los proveedores el hecho de tener diferentes almacenes repartidos por el territorio nacional, lo cual facilitaría que los proveedores hicieran la entrega del material al más cercano reduciendo así costes de transporte y pudiendo encargarse la propia Correos del reparto hacia los demás almacenes.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO

De cara a realizar un análisis estratégico no podemos quedarnos únicamente con el entorno interno, el externo afecta al desarrollo de la empresa de igual manera. Por ello dedicaré una sección de este trabajo de final de grado para indagar más en este aspecto. Primero de forma más general y después centrado en el entorno específico.

### 5.1. ENTORNO GENERAL

En lo referente al entorno general lo primero es fijar la dimensión que vamos a analizar. En este caso analizaremos el entorno externo a nivel nacional. De este modo trataremos de crear una imagen de la situación actual y futura que rodea al Grupo Correos en España que nos permita discernir amenazas y oportunidades.

Para crear dicha imagen del entorno utilizaremos el análisis pestel con las siguientes variables: sociocultural, económica, tecnológica, ecológica, política y legal. Posteriormente procederemos a analizar cada epígrafe en concreto.

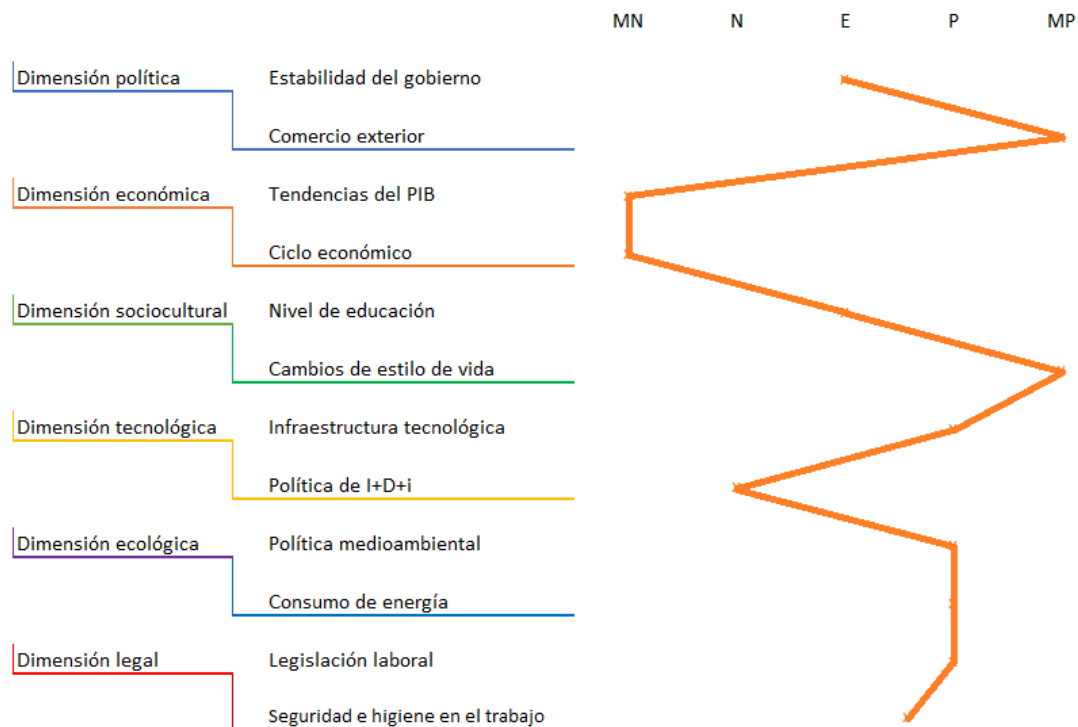


Figura 5.1.1. Análisis Pestel. Elaboración propia.

#### Dimensión política.

La historia reciente de España se ha visto marcada por un cambio importante en cuanto a la política: el fin del bipartidismo. Hasta la década del dos mil diez en España había dos partidos políticos (Partido Popular y Partido Socialista Obrero Español) que dominaban el panorama político. Sin embargo, en las fechas más recientes y con nuevos partidos tomando posiciones importantes en el congreso como Unidas Podemos, Vox o Ciudadanos la forma de hacer política se ha visto afectada. La mayor evidencia de este cambio es la dificultad para formar gobiernos de coalición que ha supuesto varias repeticiones electorales.

Además, en la actualidad el gobierno liderado por Pedro Sánchez no cuenta con la mayoría absoluta en el congreso pese a la coalición formada por PSOE y UP. Esto dificulta la gestión a la hora de toma decisiones debido a que siempre necesita el apoyo no solo de los partidos que forman el gobierno sino de terceros.

En cuanto al comercio exterior cabe destacar que el estado español al pertenecer a la Unión Europea dispone de muchas facilidades en este aspecto. Además, existen acuerdos de libre comercio con países latinoamericanos como México, Chile, Colombia, Perú o Ecuador.

### **Dimensión económica.**

Actualmente la pandemia mundial COVID-19 ha supuesto una sacudida que ha golpeado no solo en el ámbito de la salud sino también en el de la economía. Las duras medidas que se han tomado en la mayoría de los países en cuanto a la restricción de movimiento están pasando factura y lo harán más en el futuro. En concreto, en España se espera una caída del PIB del alrededor del 10% para el año 2020. Esto supone uno de los golpes más duros que ha recibido nuestra economía en su historia. No hay que olvidar que la incertidumbre respecto al COVID-19 puesto que, aunque todo indica que se está superando el brote, se desconoce aún si habrá una segunda oleada y cómo podría afectarnos.

Tras varios años en los que la economía española y europea parecía recuperarse de la crisis del 2008 esta nueva crisis sanitaria ha supuesto que entremos en un ciclo negativo del que pese a que los más optimistas esperan poder salir con más facilidad que la vez anterior no cabe duda de que afectará con dureza al país.

### **Dimensión sociocultural.**

La educación en España se ha quedado estancada y por debajo de la media europea. Además, España se sitúa a la cabeza en abandono escolar en la Unión Europea. Sin embargo, también es uno de los países con más graduados en estudios superiores.

Respecto a la forma de vida es importante destacar el creciente uso de las redes sociales y sobre todo del comercio electrónico. Cada vez es más común el consumo a través de internet y por tanto también está creciendo la demanda de servicios de paquetería de forma exponencial. En cambio, el uso cotidiano por parte de la gran mayoría de ciudadanos españoles de aplicaciones de mensajería instantánea o correo electrónico también esta repercutiendo negativamente en el uso del servicio postal. Además, las nuevas políticas que muchas empresas como bancos, empresas de servicios, etc. Respecto a mandar vía correo electrónico las facturas en vez de físicamente también suponen un importante golpe al sector postal.

Dimensión tecnológica.

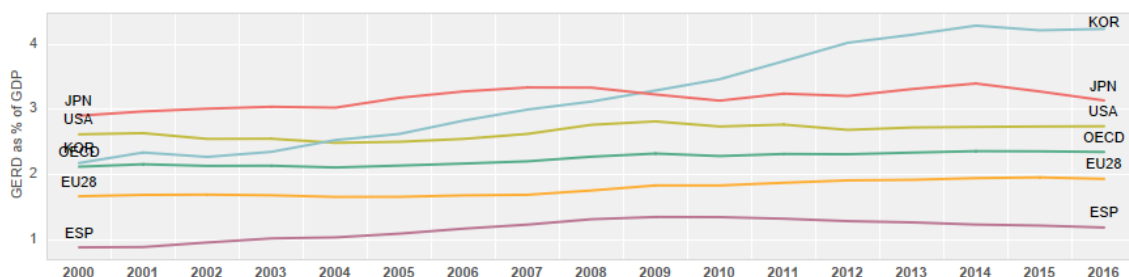


Figura 5.1.2. Porcentaje del PIB invertido en I+D. Fuente OCDE.

España nunca ha sido un país que destaque positivamente por su inversión en I+D y al ser uno de los países más perjudicados por la crisis económica de 2008 podemos observar como eso afectó negativamente haciendo incluso que la progresión ascendente se detuviese y comenzase a descender. Muy lejos de la media europea y más aún de los países punteros en este aspecto, España se sitúa en una posición bastante precaria respecto al gasto en I+D.

Por el contrario, las infraestructuras son un valor positivo para el estado español. Por ejemplo, España presume de ser uno de los países europeos con mejor sistema de conexión a internet puesto que ha fecha de 2019 contaba con un 94% de la población con acceso a banda ancha (red de más de 30 Mbps) y pretende mediante el plan PEBA-NGA (plan de extensión de banda ancha de nueva generación) que para finales de 2021 más del 90% de la población española disponga de una conexión superior a los 100 Mbps. Empresas como Telefónica también aseguran que para 2024 toda su cobertura será en fibra óptica mejorando notoriamente las capacidades actuales.

### Dimensión ecológica.

El estudio “impacto Macroeconómico de las Energías Renovables en España” realizado por la asociación de empresas de energías renovable aporta datos esperanzadores en este ámbito. El plan de energías renovables 2011-2020 ha tenido resultado positivos puesto que en 2018 las energías renovables supusieron un 13,9% de la energía primaria y un 38'1% de la electricidad. Se sustenta en el aumento de la energía hidráulica y eólica. Pese a ser noticias positivas la energía renovable bruta fue del 17,3% lo cual aun es lejano al 20% que hay marcado como objetivo para el año 2020.

### Dimensión legal.

En este aspecto España, al tratarse de un país desarrollado, cuenta con una legislación que respeta la declaración universal de los derechos humanos y una supervisión de su cumplimiento positivo. En lo relativo a la presión fiscal España se encuentra por debajo de la media europea, teniendo una menor presión fiscal que países como Francia, Dinamarca o Alemania.

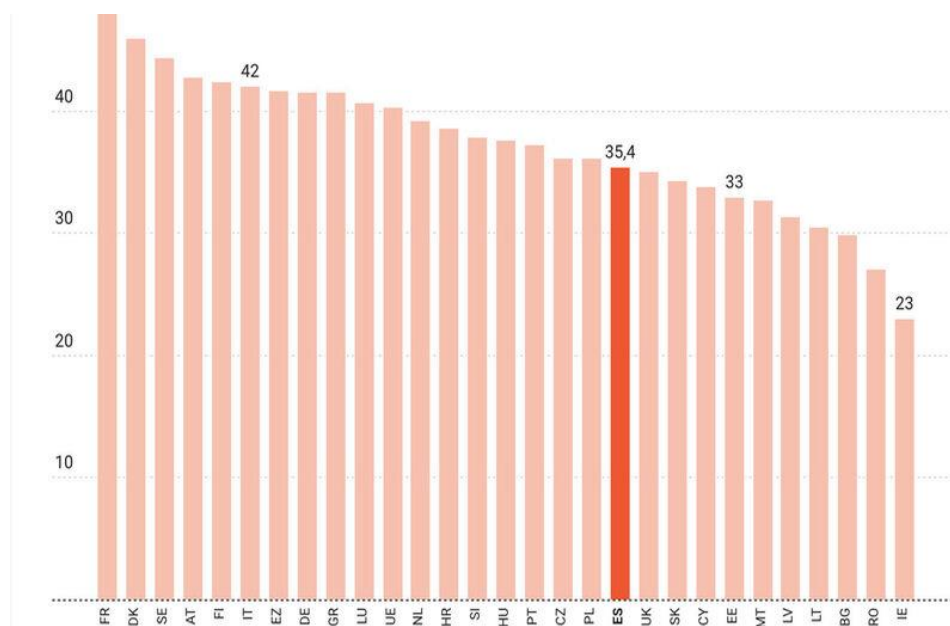


Figura 5.1.3. Presión fiscal en los países de la UE en 2018 (% del PIB). Gráfico: El Español. Fuente: Eurostat.

## 5.2. ENTORNO ESPECÍFICO

La herramienta que utilizaremos para tratar el entorno específico es conocido como “Las cinco fuerzas de Porter”. Con dicha herramienta analizaremos los proveedores, clientes, competidores, competidores potenciales y los productos sustitutivos. Analizando estos aspectos conseguiremos una idea sobre lo interesante que el sector es para el Grupo Correos. Trataremos cada aspecto desde el punto de vista postal y desde el punto de vista de la paquetería ya que hay diferencias significativas.



Figura 5.2. Diagrama “Las cinco fuerzas de Porter”. Fuente: 5fuerzasdeporter.com

### Clientes.

En lo relativo al código postal los clientes no tienen casi poder de negociación debido al monopolio que el Grupo Correos tiene en el sector. De este modo, el cliente al casi no tener alternativa debe aceptar las condiciones que la empresa imponga. Sin embargo, en el ámbito de la paquetería ocurre prácticamente lo contrario. Pese a ser una empresa líder del sector la competencia es mucho mayor. Además, grandes clientes que demandan sus servicios como Amazon o el grupo Alibaba adquieren un gran poder de negociación debido a la cantidad de envíos que suponen.

### Competencia en el mercado.

Relacionado con lo ya comentado en el punto anterior y en el inicio del trabajo la competencia en el sector postal es prácticamente inexistente desde la desaparición de la empresa Unipost recientemente.

Por otro lado, si hablamos de paquetería la cosa cambia. Líder del sector el Grupo Correos gestionó un 48,8% el primer semestre de 2018 y un 43,6% el segundo semestre. Superando siempre el 42% desde 2016. Aún así en este sector si encontramos otros competidores potentes como por ejemplo MRW y Seur. Además de más empresas alternativas como UPS, Zeleris, tourline express o ASM.

### Nuevos competidores.

Es prácticamente imposible que la situación actual del correo postal se revierta. Pese a que hace más de veinte años que se aprobó la Ley de Liberalización de Servicios Postales con el objetivo de que no fuese un sector monopolizado por Correos lo cierto es que no fue suficiente. A raíz de esa ley y con el ánimo de hacer frente a la empresa

pública nació Unipost. Como ya hemos mencionado la empresa cayó en quiebra y dejó el sector. Así nos plantamos en una situación en la que un sector claramente en decadencia con grandes barreras de entrada debido a la necesidad de cubrir un gran territorio y dar una respuesta rápida a los clientes en el que además hay ya una empresa pública con una infraestructura, fama e historia inalcanzables. A día de hoy, parece imposible que una empresa se aventure a la odisea que supondría entrar en el sector postal y tratar de rivalizar con Correos.

En el marco de la paquetería podemos esperar lo contrario. Se trata de un sector en auge, lo cual le hace atractivo. Además, los costes de entrada al sector serían menor, aunque todavía importantes y nada despreciables ya que sería necesario una flota de vehículos que permitiese un gran flujo de paquetería con gran dinamismo. Sin embargo, sería una inversión asumible e incluso menor para empresas como Amazon. La cual es famosa por su capacidad de diversificación.

### **Proveedores:**

La gran cantidad de cartón que el Grupo Correos necesita adquirir le supone una ventaja a la hora de negociar con sus proveedores respecto a otra empresa de un tamaño reducido que consuma mucho menos. Igual que con el cartón sucede con otros proveedores como puedan ser de vehículos o material de oficina. Sin embargo, como ya mencionamos al comienzo del trabajo cuando hablábamos de los valores de la empresa, el Grupo Correos está comprometiéndose notoriamente con el respeto al medio ambiente. Y para ello ha decidido que todos sus paquetes sean “verdes”. Se trata de una gama de embalajes ecológicos que son realizados con los materiales menos perjudiciales para el medio ambiente. Respecto a los vehículos como describe el SEPI en su nota “Correos incrementa la eficiencia de su flota con más de 150 nuevos vehículos” (10 de mayo de 2019) se trata de la empresa de logística con mayor número de vehículos eléctricos de reparto y adquiriendo uno de cada cuatro nuevos vehículos respetuosos con el medio ambiente. Esto supone una reducción en su poder de negociación ya que al necesitar un producto más concreto y limitado su capacidad de negociación se ve menguada.

### **Productos sustitutivos.**

De nuevo nos encontramos dos frentes muy diferenciados en cuanto al sector postal y a la paquetería. En el primer caso, los productos sustitutivos ya están siendo devastadores para el sector. Se trata básicamente de internet. Aplicaciones de mensajería instantánea, correo electrónico, redes sociales o páginas web de empresas que pueden así facilitar facturas electrónicas y no enviarlas vía correo ordinario son el principal escollo que se ha encontrado el correo postal en la actualidad.

Por otro lado, en el campo de la paquetería los productos sustitutivos son menos potentes actualmente. Pero de cara al futuro las innovaciones tecnológicas son lo que marcaran la dirección del sector. Por ejemplo, lo más inminente son el reparto mediante drones que Amazon ya está desarrollando en Estados Unidos, ya que las tecnologías que permiten a los drones establecer una ruta automática son funcionales y las leyes que avalan su vuelo también están siendo tramitadas. A medio plazo otra alternativa posible sería los vehículos con piloto automático que esta desarrollando por ejemplo la empresa Tesla.

## 6. ANÁLISIS DAFO

Sin duda, uno de los instrumentos más utilizados en esta clase de análisis es el DAFO. A diferencia de otros usados anteriormente el DAFO nos da una perspectiva global ya que, como su propio nombre indica, tendremos que valorar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### **Debilidades.**

Quizá la debilidad más achacable a una empresa como el Grupo Correos es su considerable dependencia del estado. Sobre todo, en el sentido del control que se ejerce sobre las decisiones estratégicas. Además, su gran tamaño y el sistema de funcionariado con el que se contrata a los empleados impide grandes cambios en cuanto a las unidades de negocio a desarrollar, dando muy poco margen a nuevas estrategias. También hay que tener en cuenta que al tener una plantilla tan extensa hacer modificaciones tanto en procesos como en nuevas líneas de negocio supone tener que impartir formación a una gran cantidad de personas.

Por supuesto, la debilidad más visible a día de hoy es el desplome del correo postal. Siendo la actividad predominante del grupo actualmente conlleva muchos problemas para poder mantener tanto la infraestructura y el personal necesario para ofrecer el servicio. El correo se ha visto superado por la inmediatez que ofrece internet por lo que podríamos destacar esa característica, la lentitud del correo ordinario versus la inmediatez de internet, como la mayor debilidad en esta moderna rivalidad.

En cuanto al sector de la paquetería la debilidad más destacable en la actualidad es su falta de experiencia en mercados competitivos. Esto es debido a que Correos siempre ha sido prácticamente el controlador de un mercado como el postal con el respaldo del estado. Sin embargo, en el sector de la paquetería se encuentra en el mismo sitio de partida que el resto de las empresas y la falta de competencia que hasta ahora ha tenido le supone una debilidad respecto al resto de empresas que sí están acostumbradas a un mercado competitivo.

### **Amenazas.**

En este apartado la mayor amenaza es evidente: internet. En la era digital que vivimos el correo postal se ha quedado obsoleto. En el ámbito personal se ha visto sustituido por aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp o Telegram y también de las redes sociales como Facebook o Instagram. Pero el problema no acaba ahí. Internet sigue evolucionando mientras el correo postal ya no encuentra como avanzar. La nueva amenaza es la tendencia de las empresas por gestionar ellos mismos sus notificaciones a clientes mediante la facturación online. De este modo otra de las fuentes de correo ordinario se está viendo perjudicada y la tendencia es cada vez más perjudicial. Así que en lo relativo al correo postal la amenaza a seguir es la progresión decadente del sector. Por otro lado, el sector de la paquetería encuentra amenazas muy diferenciadas. Su tendencia es creciente y eso lo convierte en un sector atractivo. Así que es esperable que muchas nuevas empresas o empresas extranjeras se interesen en competir por un porcentaje del sector. También podría ser que las propias empresas que están incentivando este creciente sector de la paquetería mediante el comercio online como son Amazon o el Grupo Alibaba se interesen por ser ellas mismas quienes gestionen los envíos de sus productos. No sería algo extraño ya que ambos grupos empresariales se caracterizan por diversificar y tener empresas de apoyo para su empresa matriz.

### **Fortalezas.**

El monopolio que ejerce sobre el sector postal pese a su decadencia es una fortaleza inamovible. Así como su infraestructura, experiencia y personal. Sin duda, en ese sentido la empresa se encuentra en un punto casi incomparable con otras empresas del sector. Por supuesto, la gran distribución de oficinas por todo el territorio nacional también es un punto estratégico del que puede presumir el Grupo Correos. Por último, mencionar también la imagen de marca que tras una historia que se remonta durante siglos ha dejado huella en sus clientes dejando un recuerdo de confianza.

### **Oportunidades.**

En este apartado son dos las grandes oportunidades a destacar: paquetería e internacionalización. Respecto al primero, aunque la empresa ya se encuentra en una buena posición dentro del sector tiene la oportunidad de convertirse en el líder absoluto. Esta oportunidad surge de la gran infraestructura y plantilla de la que dispone que les supone un factor diferencial respecto a sus competidoras. Además, Correos intenta apostar por una alianza con los grandes grupos del comercio electrónico como Amazon con quienes ya tienen un acuerdo por tres años para el reparto de su paquetería como confirmaba el periódico "El Español" el 25 de Marzo de 2019.

En cuanto a la internacionalización cabe destacar las intenciones del grupo de conquistar sobre todo el territorio asiático donde ya ha comenzado sus primeras andadas como mencionan en varias ocasiones durante el informe anual ya mencionado durante el trabajo. Por supuesto donde dieron sus primeros pasos en la internacionalización fue en Portugal por las obvias facilidades que supone.

### **Estrategia.**

Tras visualizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en mi opinión la empresa debería tratar de tener una estrategia híbrida. Esto se debe a que el Grupo Correos al contar con el efecto experiencia y la economía de aprendizaje tras tanto tiempo trabajando en el sector postal que también pueden aplicarlo al sector de la paquetería puede competir en costes. Sin embargo, también es capaz de añadir valor a su producto mediante una atención al cliente de mayor calidad debido a la experiencia de sus empleados y a la gran cantidad de personal con la que cuenta, además de una disponibilidad de oficinas por todo el territorio español muy superior al de su competencia.

De este modo creo que aprovechando las ventajas que le permite a la empresa rebajar costes y apostando por ofrecer un mejor servicio gracias a su infraestructura y personal puede conseguir ofrecer una gran calidad/precio al consumidor.



## 7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: MATRIZ BCG

La matriz de crecimiento-cuota de mercado (BCG de ahora en adelante) es una útil herramienta que nos sirve para optimizar la asignación de recursos de nuestras líneas de negocio, permitiéndonos discernir entre aquellas unidades de negocio que son generadoras de recursos o aquellas que los absorben.

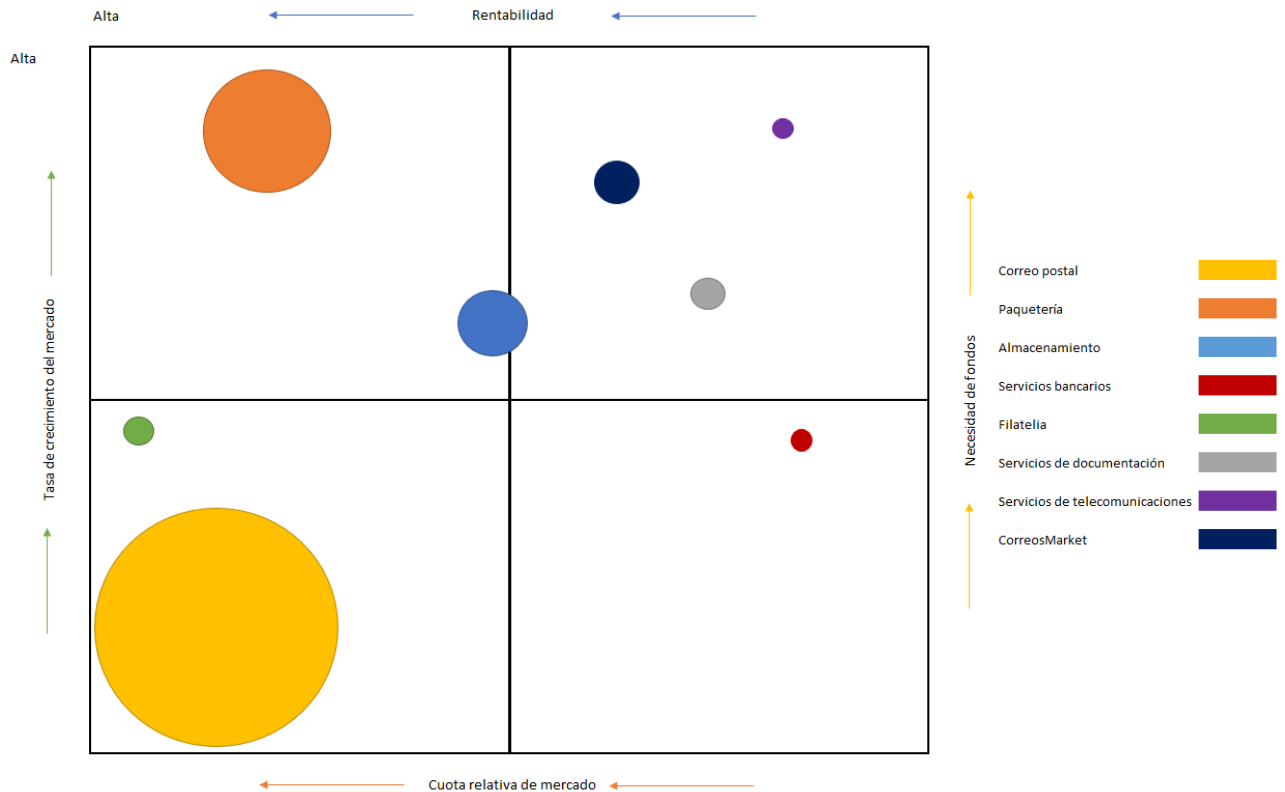


Figura 7. Matriz BCG del Grupo Correos. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior relativo a la BGC del Grupo Correos es bastante visual la situación de la empresa. Lo más llamativo es la situación del Correo Postal, que se sitúa con una gran cuota de mercado, pero con una tasa de crecimiento negativa siendo además la principal unidad de negocio de la empresa. Así llegamos a la conclusión de que se trata de una “vaca lechera”, un producto que genera más recursos de los que consume pero que no tiene expectativas de crecimiento. Un producto así es muy útil para financiar al resto.

La siguiente unidad de negocio más importante del Grupo Correos es la paquetería. En este caso vemos que se encuentra en un mercado con una tasa de crecimiento alta y en el que el grupo tiene una cuota importante de dicho mercado. Se trata pues de un producto estrella. Pese a tener una gran necesidad de recursos también los genera por lo que queda equilibrado.

En tercer lugar, nos encontramos con el almacenamiento. En este caso nos encontramos una línea de negocio que sirve de apoyo para las dos principales puesto que tanto el correo postal como cada vez más la paquetería ofrecen servicio de almacenamiento y recogida para sus clientes. Su posición es buena y el mercado crece directamente relacionado con el aumento de la paquetería.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO: GRUPO CORREOS

A partir de ahora trataremos los servicios del Grupo Correos menores. Por ejemplo, los servicios bancarios donde la tasa de mercado es muy reducida y su crecimiento escaso. Por el contrario, la filatelia pese a tener un crecimiento negativo su cuota relativa de mercado es altísima. Eso permite que la línea de negocio, pese a ser modesta en tamaño, genere recursos útiles para el grupo.

El caso de los servicios de telecomunicaciones y de servicios de documentación son especiales. Hay que destacar que su principal función es apoyar al resto de líneas de negocio mientras que los clientes externos no son una prioridad. Por eso pese a estar en mercados interesantes su cuota de mercado y su importancia dentro de la empresa es menor. Ya que tratar de competir en esos mercados requeriría, sobre todo en el de los servicios de telecomunicaciones, una inversión importantísima.

La última línea de negocio es CorreosMarket, una de las apuestas de futuro del grupo. En un mercado cada vez más creciente como es el comercio online el Grupo Correos trata de buscar su lugar no siendo únicamente en el transporte y entrega de los pedidos.

Finalmente, tras observar la matriz BCG del grupo creo que la empresa está bien orientada actualmente. Esto se debe a que tras comprobar que su vaca lechera, aunque aún rinde, va desinflándose y previsiblemente en el medio plazo dejará de serlo el Grupo debía buscar una alternativa. Lo ha encontrado en la paquetería. Es un sector que está creciendo rápidamente y en el cual está muy bien posicionado, también está ganando mucha importancia dentro del Grupo Correos en un breve período de tiempo y así ha de seguir. Al ser un proyecto reciente ha requerido de una importante inversión para asentarse y posicionarse dentro del sector, pero es esperable que poco a poco esos costes se vayan reduciendo. Respecto al resto de líneas de negocio creo que varias de ellas son simplemente de apoyo para las principales por lo que su estado no debería variar mucho. Sin embargo, CorreosMarket creo que podría ser una muy buena apuesta de cara futuro. Ahora mismo está recién creada prácticamente y su importancia en el sector es muy baja, pero si consigue en los próximos años crearse un hueco dentro del comercio online en España sería una fantástica noticia para Correos. Por otro lado, es esperable que la filatelia se mantenga estable ya que tiene un público reducido pero fiel. Otras alternativas por las que sería interesante apostar serían el almacenamiento y las gestiones bancarias. Ambos casos comparten que el consumidor medio no conoce demasiado de estos servicios, invirtiendo en su publicidad creo que podrían convertirse en alternativas interesantes, aunque sin llegar a tener la importancia que tiene hoy el correo postal o que cada vez más va adquiriendo la paquetería.

## 8. CONCLUSIÓN

La idea de este trabajado de fin de grado nació a partir del polémico rebranding que Correos hizo recientemente. ¿Realmente merecía la pena invertir más de dos cientos mil euros en cambiar un logo y los temas que utiliza la empresa en su imagen? Mi respuesta hace varios meses, antes de comenzar este trabajo, hubiese sido la duda. No parecía un gran cambio. Sin embargo, a día de hoy las dudas se han disipado: mereció la pena.

Este trabajo me ha permitido entender mucho mejor el funcionamiento, las utilidades y la importancia de un plan estratégico bien estudiado, habiendo repasado cada detalle, para poder establecer el rumbo de una empresa. En concreto, me ha sorprendido gratamente como una empresa de la envergadura de Correos que cuenta con la comodidad de ser propiedad del Estado supo ver la necesidad de cambio y lo afrontó con valentía e inteligencia. E incluso cuando tuvo dificultades tomaron medidas interesantes para remediarlas. Además, me ha permitido conocer la empresa más en profundidad y descubrir servicios que desconocía de la misma, como los servicios financieros que ofrece.

Mi conclusión más personal respecto al Grupo Correos y su plan estratégico es de agradecimiento. Como ya he mencionado en el principio de este trabajo de fin de grado, durante mis años estudiando en la universidad sentí cierta distancia entre lo que aprendía y lo que veía en las empresas. Creía que aprendía mucha teoría y que al final poco de ello llegaba a la práctica. El plan estratégico de Correos y, sobre todo, la investigación que he tenido que hacer durante este trabajo me ha hecho ver que estaba equivocado. Ahora veo la utilidad de muchas de las asignaturas que cursé y me devolvió la ilusión y pasión por ellas. De hecho, dicho plan estratégico ha generado un genuino interés en mí por lo que tengo intención de seguir la pista del Grupo Correos y como se desarrolla los próximos años.

En la actualidad, el Grupo Correos no solo mantiene su indiscutible liderazgo en el servicio postal, sino que se ha posicionado como el principal gestor de envíos de paquetería del país. Tras alianzas con grandes empresas como Amazon, el apoyo a los pequeños comerciantes mediante CorreosMarket y su proceso de internacionalización la empresa goza de una salud que pocos hace una década hubiesen presagiado. En apenas diez años y tras grandes cambios en cuanto a sus productos y su mentalidad la empresa ha esquivado el precipicio ante el que se encontraba. Y es que, como reza el refranero español: “Renovarse o morir”.

## BIBLIOGRAFÍA

GUERRAS MARTÍN, LUIS ÁNGEL; NAVAS LÓPEZ, JOSÉ EMILIO. (2007) La dirección estratégica de la empresa.

GRUPO CORREOS. [Consulta 23-01-2020] Disponible en: <https://www.correos.com/grupo-correos/>

INFORME ANUAL INTEGRADO 2018. 2019. [Consulta 23-01-2020] Disponible en: <https://cswetwebcorsta01.blob.core.windows.net/uploads/2019/06/Informe-Anual-Integrado-2018-del-Grupo-Correos.pdf>

INFORME ANUAL INTEGRADO 2017. 2018. [Consulta 23-01-2020] Disponible en: <https://www.correos.es/COREstaticos/pdf/Informe%20Anual%20Integrado%202017.pdf>

CORREOS TELECOM. Misión y valores. [Consulta 23-01-2020] Disponible en: <http://www.correotelecom.es/laempresa/misionyvalores.aspx>

COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA. 2019. Informe anual del sector postal (2018). [Consulta 26-01-2020] Disponible en: [https://www.cnmc.es/sites/default/files/2765074\\_2.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/2765074_2.pdf)

COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA. 2019. "La CNMC publica el informe anual sobre la evolución del sector postal en 2018". [Consulta 26-01-2020] Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/informe-anual-sector-postal-2018-20191209>

AGENCIA EFE. 2020. "Correos ganó 14,8 millones en 2019, primer año con beneficios desde 2014". [Consulta 26-01-2020] Disponible en: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/correos-gano-14-8-millones-en-2019-primer-ano-con-beneficios-desde-2014/10003-4155816>

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE ENERGÍAS RENOVABLES. 2018. Estudio del impacto macroeconómico de las energías renovables en España. [Consulta 26-01-2020] Disponible en: [https://www.appa.es/wp-content/uploads/2019/10/Estudio\\_del\\_impacto\\_Macroeconomico\\_de\\_las\\_energias\\_renovables\\_en\\_Espa%C3%B1a\\_2018\\_vff.pdf](https://www.appa.es/wp-content/uploads/2019/10/Estudio_del_impacto_Macroeconomico_de_las_energias_renovables_en_Espa%C3%B1a_2018_vff.pdf)

ALBERTO GARCÍA. "La fibra óptica supera el 80% de cobertura en España". En ADSLZONE. [Consulta 6-02-2020] Disponible en: <https://www.adslzone.net/noticias/redes/fibra-optica-espana-2020-80/>

EUROPA PRESS. 2018. "La empresa Unipost cerrará definitivamente en abril". En EL DIARIO.ES. Disponible en: [https://www.eldiario.es/economia/Unipost-cerrara-definitivamente-abril\\_0\\_744725883.html](https://www.eldiario.es/economia/Unipost-cerrara-definitivamente-abril_0_744725883.html)

INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS. 2018. "España se mantiene en el puesto 28 de 63 países en infraestructura tecnológica". [Consulta 06-02-2020] Disponible en: <https://www.ieemadrid.es/wp-content/uploads/Infraestr-tecnol%C3%B3gica.pdf>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. [Consulta 06-02-2020] Disponible en: <http://www.oecd.org/>

E.E. AGENCIAS. 2019. "Amazon renueva su alianza con Correos por otros tres años". En ELESPAÑOL. Disponible en:

[https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190325/amazon-renueva-alianza-correos-anos/385961891\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190325/amazon-renueva-alianza-correos-anos/385961891_0.html)

SOCIEDAD ESTATAL DE PARTICIPACIONES INDUSTRIALES. 2019. "CORREOS incrementa la eficiencia de su flota con más de 150 nuevos vehículos". Disponible en: <http://www.sepi.es/es/sala-de-prensa/noticias/correos-incrementa-la-eficiencia-de-su-flota-con-mas-de-150-nuevos>

MRW, DISPONIBLE EN: <https://www.mrw.es/>